

De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux

Jean-Philippe Melchior – sociologue



La mise en œuvre d'un nouveau mode de management dans les institutions du secteur social bouleverse le travail social. Aujourd'hui, le malaise des salariés pour qui les contraintes imposées par ce système sont contradictoires avec leur mission porte un nom : la souffrance éthique. Certains résistent avec des réponses individuelles ou collectives pour continuer à exercer leur métier selon leur conscience professionnelle.

En octobre 2009, le Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail rendait un rapport à la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) et à la Direction de la recherche, des études de l'évaluation et des statistiques (Drees) ⁽¹⁾ dans lequel il présentait les conflits de valeurs comme constitutifs d'une catégorie spécifique de facteurs de risques. À juste titre : dans certains secteurs, en particulier ceux de la santé et de l'action sociale, les contradictions entre les normes professionnelles, sociales ou subjectives des salariés et ce qu'on leur demande de faire peuvent conduire à une « souffrance éthique » et à un état de mal-être prégnant. Si « l'obligation de travailler d'une façon qui heurte sa conscience professionnelle représente une contrainte dont l'émergence et l'effet sur la santé mentale ont été décrits par de nombreux médecins du travail tant en France qu'ailleurs dans le monde » ⁽²⁾, il nous semble intéressant d'interroger la notion d'éthique professionnelle pour dégager ce qu'elle recouvre et de définir ce qui la contrarie dans le travail social à l'heure actuelle (première partie), puis de présenter à grands traits les réponses que construisent les salariés de ce secteur pour conserver du sens à leur travail (deuxième partie).

L'éthique des travailleurs sociaux face aux nouvelles contraintes

L'éthique professionnelle peut être analysée comme un ensemble de valeurs qui sous-tendent/étayent les pratiques professionnelles et qui leur donnent du sens. Parmi ces valeurs, certaines sont produites par la profession et

délimitent ce que le professionnel doit respecter ou s'interdire de faire pour accomplir son travail convenablement, c'est-à-dire en harmonie avec les missions qui sont les siennes. Elles peuvent être formalisées par un code de déontologie par exemple, comme c'est le cas dans certaines professions. Lors de sa formation et au début de son parcours, le professionnel s'approprie ces valeurs qui viennent le plus souvent compléter et conforter ce que l'on appelle l'éthique personnelle. Une contradiction entre les valeurs professionnelles et l'éthique personnelle est généralement un obstacle rédhibitoire à l'entrée dans une profession. Le plus souvent, l'éthique professionnelle est intériorisée et constitue avec les valeurs subjectives la conscience professionnelle. Quelle que soit la profession, la représentation du travail bien fait est au cœur de cette conscience professionnelle.

Les valeurs des travailleurs sociaux

L'éthique des travailleurs sociaux est constituée de valeurs essentielles qui forment le socle de leur identité, et dans le respect desquelles ils entendent effectuer la plupart de leurs activités. Permettre à l'usager de reconquérir son autonomie (3), lui venir en aide et assurer sa protection sont des objectifs communs aux différentes catégories de travailleurs sociaux. Ceux-ci sont bien sûr confrontés dans leur pratique à des publics ayant des difficultés ou des handicaps spécifiques. Pour atteindre ces objectifs, il importe que l'accompagnement assuré par le travailleur social se fasse en respectant la dignité, les intérêts et le rythme de la personne prise en charge, ainsi que la confidentialité des informations la concernant. À cet accompagnement, que l'on peut considérer comme le cœur du métier du travailleur social, il faut ajouter le devoir permanent de prendre en compte la souffrance de la personne suivie, qui suscite le plus souvent l'empathie de celui ou celle qui tente de la soulager en apportant une aide aussi appropriée que possible, ainsi que la nécessité d'adopter la bonne distance à son égard. Si ces objectifs font toujours consensus, des types d'investissement professionnel pour les atteindre, en lien avec l'appartenance générationnelle, sont à distinguer (Vilbrod, 1995 et 2010). Sans disparaître, « l'investissement pur et dur » et le militantisme de ceux qui n'hésitent pas à se nommer les anciens (ils ont 50 ans et plus) semblent céder la place à des postures plus pragmatiques dans les nouvelles générations. Sans remettre en question le professionnalisme de celles-ci, les travailleurs sociaux les plus âgés considèrent, souvent avec un peu de nostalgie, qu'eux-mêmes « ne comptaient pas leur temps » et avaient davantage la vocation que les plus jeunes, dont la formation est perçue comme plus technique et plus opérationnelle. Pour autant, cette formation différente ne protège pas totalement les professionnels les plus jeunes des situations de débordement de leur institution, à l'égard desquelles ils peuvent être très critiques.

“ *Permettre à l'usager de reconquérir son autonomie (...), lui venir en aide et assurer sa protection sont des objectifs communs aux différentes catégories de travailleurs sociaux.* ”

Des représentations du travail social contrariées

Toutes générations confondues, les travailleurs sociaux évoquent fréquemment leur malaise à l'égard de ce qui va à l'encontre de leur représentation du travail bien fait (Melchior, 2008a). Dans le cadre d'une enquête menée en 2008 (4) auprès de travailleurs sociaux de la Sarthe et de l'Orne, des questions portaient sur l'écart entre la représentation qu'ils ont du travail social et le travail qu'on leur demande de faire. Parmi les personnes interrogées, 41 ont considéré que cet écart existe, contre 34 qui ont estimé qu'il n'y a pas d'écart. Il leur était ensuite demandé d'expliquer l'écart ou l'absence d'écart. Sur la soixantaine de professionnels (20 + 17 + 20 = 57) qui ont répondu à cette question, on peut distinguer trois catégories. Dans la première (20 répondants), c'est l'absence d'écart (pour 17 d'entre eux) ou un écart jugé normal qui est perçu (« *il faut donner de soi pour aider les autres* » ; « *cela répond bien à mes attentes* » ; « *le travail de médiateur correspond à la formation* » ; « *la formation initiale permet d'appréhender la réalité du travail* » ; « *la formation professionnelle nous prépare à la réalité du travail* »...). Dans la seconde (17 répondants), ce sont les causes de l'écart qui sont clairement définies : pour 8 personnes, c'est le manque de temps nécessaire à un accomplissement convenable des missions qui est responsable du décalage (« *l'accompagnement éducatif nécessite du temps qui nous manque* » ; « *de moins en moins de temps pour chaque situation* » ; « *pas assez de temps pour travailler en réseau et être "efficace"* » ; « *essentiellement dans l'insuffisance de temps par rapport aux tâches* » ; « *manque de temps et de moyens pour répondre de façon satisfaisante aux problématiques* »...); pour les 9 autres, c'est le manque de moyens (budgets insuffisants, effectifs trop faibles...) qui pose problème à leurs yeux (« *manque de moyens d'action* » ; « *manque de partenariat avec les services éducatifs* » ; « *pas assez de moyens pour atteindre les objectifs que l'on s'est personnellement fixés* » ; « *il existe un écart qui se creuse de plus en plus entre les résultats demandés, le public reçu et les moyens proposés* »...). Dans la troisième catégorie (20 répondants), on trouve un ensemble de réponses diversifiées, mais qui ont pour dénominateur commun une tonalité critique, voire très critique, à l'égard du renforcement des procédures, de l'institution et du rôle de contrôle social que celle-ci souhaiterait leur faire jouer (« *les possibilités de réponse de plus en plus réduites* » ; « *procédures qui immobilisent* » ; « *de plus en plus dans le rendre compte et l'évaluation* » ; « *le travail social appartient au travailleur social et non à l'institution ; il a été nécessaire plusieurs fois de défendre [nos] valeurs au niveau de notre institution* » ; « *pas de réelle volonté politique sociale* »...).

Les données textuelles recueillies renvoient *in fine* à deux grands types de contraintes. Il y a, d'une part, l'intensification du travail et les contraintes temporelles qui découlent de l'insuffisance des moyens dont disposent les institutions pour faire face à l'augmentation de la pauvreté et de la précarité à laquelle on assiste depuis les années 1980. D'autre part, on observe les contraintes directement liées aux processus de « rationalisation » des politiques publiques. Ces processus ont été largement favorisés par la loi du

2 janvier 2002, qui impose aux institutions de mettre en œuvre des « démarches qualité » et d'évaluer leur activité et les services assurés⁽⁵⁾. La recherche de l'efficacité dictée par des pratiques de management venant du secteur privé s'inscrit dans une logique de service focalisée sur le court terme. Dès lors, comme le résume très bien Gérard Creux, « *les logiques institutionnelles et organisationnelles prennent le pas sur des logiques professionnelles* » (Creux, 2010). Il en est ainsi, dans certains départements, de la lutte contre les violences conjugales. Pour faire reculer ces violences, l'État a accordé, *via* les préfets, des subventions à certaines associations pour qu'elles consacrent à cet objectif une part de leurs moyens en personnel. Ainsi, dans le département de la Sarthe, pendant plus d'un an, les salariées chargées de cette mission se sont beaucoup investies en termes de lecture, de formation, de création d'un service, de mise en place d'un réseau pour rendre leur action pertinente. Alors qu'elles étaient sur le point d'obtenir les premiers résultats tangibles de leur travail, la préfecture leur a annoncé qu'il n'y avait plus d'argent pour

“ *Les aléas du financement de l'action sociale ont entravé brutalement un type d'intervention pourtant voulu par la puissance publique.* ”

continuer cette action. Les aléas du financement de l'action sociale ont entravé brutalement un type d'intervention pourtant voulu par la puissance publique.

Le renforcement de ces contraintes peut empêcher le travailleur social d'exercer ses missions dans le respect de ses valeurs, qui sont généralement celles de la profession, avec pour conséquence l'accentuation du malaise et de la souffrance au travail dans un secteur tiraillé entre des paradigmes qui apparaissent, notamment aux yeux des plus anciens, comme de plus en plus contradictoires. Comment concilier, par exemple, le temps long du travail éducatif avec les exigences d'efficacité imposées par la culture du résultat ? Nous avons déjà montré que, pour contenir ce malaise et cette souffrance, les salariés du secteur social vont souvent rechercher des soutiens de type extra-organisationnel, dès lors que les soutiens organisationnels font défaut ou sont vécus comme insuffisants (Melchior, 2008b). Ainsi, les activités extra-professionnelles riches de sens et régulatrices du stress (sports, arts martiaux, théâtre, arts plastiques...), le « travail sur soi » (suivi psychothérapeutique, sophrologie, yoga...), le soutien d'une association professionnelle ou le réconfort apporté par un groupe informel d'échange extérieur au lieu de travail sont autant de soutiens mobilisés par les travailleurs sociaux pour continuer à faire face. Cependant, cette tendance à s'appuyer sur le hors travail pour compenser les effets des contraintes vécues par de nombreux professionnels dans leur travail n'interdit pas un autre type de réponses centrées sur l'activité elle-même. Pour être moins assujettis aux contraintes évoquées et éviter la perte de sens de leur travail, certains professionnels développent en effet des réponses qui permettent de maintenir ce qui leur semble être le cœur de leur mission (accompagnement vers l'autonomie et travail éducatif) et d'affirmer leur capacité d'agir (Clot, 2002).

Quelques voies pour maintenir le sens du travail social

Ce sont quelques-unes de ces réponses, repérées au fil de plusieurs enquêtes, que nous souhaitons présenter brièvement. Elles traduisent la forte implication ⁽⁶⁾ des salariés et leur capacité d'innovation ; elles ont pour dénominateur commun de tirer au mieux parti des marges de manœuvre, si étroites soient-elles, qui leur sont laissées par leur institution et par le cadre réglementaire.

Maintenir le don

De nombreux travailleurs sociaux ne comptent pas leur temps et accomplissent des tâches en plus de ce qui est strictement prescrit pour débrouiller une situation inextricable, faire avancer un dossier et, de manière plus générale, favoriser un retour à l'autonomie des personnes qu'ils suivent. Qu'il s'agisse d'emmenant des dossiers et de rédiger des rapports chez soi, d'accepter d'être joint sur son portable durant les week-ends par des usagers angoissés, d'interrompre ses congés pour assister à une réunion importante pour une personne suivie, de dépasser fréquemment les horaires pour être à jour, de se démenant pour trouver dans l'urgence un hébergement pour une famille... , ils se rendent disponibles au risque de vivre un empiètement de la sphère professionnelle sur leur temps hors travail.

Cette implication est d'autant plus importante qu'elle s'apparente à un don : l'utilisateur accepte de recevoir ce que lui propose le travailleur social parce qu'il a confiance en lui et que son aide lui apparaît bénéfique. Les démarches qu'il engage alors pour regagner en autonomie peuvent s'analyser comme un contre-don de reconnaissance, au sens où elles valident le travail du professionnel (Melchior, 2010). Ce dernier, satisfait de la dynamique instaurée, est alors incité à poursuivre sur cette voie. L'attention privilégiée qu'il va continuer à porter à la personne suivie constituant une sorte de « contre-contre-don » qui permet la poursuite de l'échange (Mauss, 1968).

Développer l'entraide entre collègues

L'entraide évoquée par de nombreux professionnels ne va pas de soi dans la mesure où elle suppose d'accorder aux autres un peu de son temps dans un contexte marqué par la surcharge de travail. Pourtant, cette entraide peut prendre de multiples formes (répondre aux appels téléphoniques d'utilisateurs ou les recevoir à la place d'un collègue déjà occupé ou en congé, aider spontanément un collègue dans la résolution d'une situation préoccupante ou complexe, offrir son expérience aux derniers arrivés dans le service, remplacer au pied levé pour une mission un professionnel absent ou indisponible...). Au cœur de ce soutien entre travailleurs sociaux qui participe à la bonne entente et à la solidarité, il y a le don de son temps et de son savoir-faire. Chacun sait rapidement qu'il peut compter sur les mêmes services de la part de celles et ceux à qui il accorde son aide, en cas de besoin. Cette entraide, qui permet une facilitation du travail au quotidien, constitue à la fois

un bouclier efficace contre l'isolement, en particulier quand les travailleurs sociaux traversent des moments de découragement, et une base indispensable pour pouvoir défendre de manière collective la continuation de leur mission.

Résister à la routine :
formation continue et mobilité fonctionnelle

Dans un contexte où les institutions demandent de plus en plus de prendre en compte la complexité des situations, une partie des travailleurs sociaux estiment que, grâce à la formation continue, ils peuvent se préserver et maintenir une certaine maîtrise sur leur travail en étant moins tributaires des cadres. La formation favorise également les mobilités au sein d'un domaine du secteur social, voire d'un domaine à un autre, qui sont susceptibles de renouveler le rapport au travail. Tandis que certains professionnels sont capables de rester vingt ans, voire davantage, dans le même établissement, « *leur vie roulant au rythme de l'institution* », d'autres expriment le besoin de changer « pour éviter l'usure », pour reprendre les termes d'un travailleur social de la protection de l'enfance interviewé début 2011. Deux remarques à propos de ce changement revendiqué par ces travailleurs sociaux : il n'a évidemment pas grand-chose à voir avec ceux imposés par l'institution au gré des appels d'offres et des missions qu'elle entend assumer sur de courtes périodes, et il ne doit pas être synonyme de précarité.

Dans leurs établissements souvent débordés, les travailleurs sociaux sont confrontés à l'augmentation de la charge de travail (nombre d'usagers suivis, tâches administratives...) ⁽⁷⁾, à la prise en charge de profils plus diversifiés et plus compliqués qu'auparavant, à la faiblesse des moyens qui s'aggrave, à l'instabilité normative ⁽⁸⁾ et au brouillage de leurs missions et, en général, à de nouvelles pratiques de gestion largement inspirées de celles du secteur privé. Malgré tout, ils tentent de faire face et de maintenir l'accomplissement de leur activité au plus près de leurs propres représentations du travail social. Cependant, l'adaptation des professionnels aux contraintes évolutives du travail – laquelle doit parfois se faire dans l'urgence –, ainsi que la mise en œuvre d'orientations institutionnelles qu'ils réprouvent supposent des arrangements avec les usages professionnels et des pratiques en décalage avec certaines de leurs valeurs.

Quand ces arrangements et ce décalage se répètent au point de transformer globalement le contenu du travail, ils conduisent une partie des salariés de ce secteur à ressentir une souffrance éthique ⁽⁹⁾. D'autres, tout aussi lucides et critiques à l'égard des mutations qui s'opèrent dans le domaine de l'action sociale, ne désespèrent pas de réenchanter leur rôle en s'impliquant fortement dans les « *zones d'incertitude* » (Crozier et Friedberg, 1992) que la

rationalisation par finalité du travail social n'a pas encore envahies. Leur implication et leur inventivité ont pour objectif de résister à la frénésie de l'objectif et de l'évaluation, qui touche désormais la plupart des institutions du social, et de conforter leur « *ethos du désintéressement* » (Frigul et Depoorter, 2010).

Notes

1 – Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail (2009), « Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail », Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) et la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (Drees).

2 – *Op cit.*, p.17.

3 – Pour les institutions, l'autonomie c'est la capacité à vivre dans les normes de la société par ses propres moyens. L'aide sociale a donc pour objectif de rendre l'individu capable de répondre à ses besoins.

4 – Un questionnaire comprenant 7 parties thématiques (formation et parcours professionnel ; contexte organisationnel et changement ; réduction et aménagement du temps de travail ; publics accompagnés ; soutiens organisationnels ; soutiens extra-professionnels ; informations relatives à la personne questionnée : âge, sexe, lieu de naissance...) a été soumis à 77 travailleurs sociaux (AS, éducateurs spécialisés, moniteurs-éducateurs principalement).

5 – Selon la loi, les établissements doivent pratiquer une autoévaluation tous les cinq ans et une évaluation externe tous les sept ans.

6 – Il n'est pas contradictoire qu'un salarié, insatisfait par l'évolution du contenu de son travail, se sente toujours impliqué et soit perçu comme tel par son organisation.

7 – La surcharge de travail dans les services pénitentiaires d'insertion et de probation (Spip), qu'une actualité tragique a fait davantage connaître (2011), illustre cette tendance lourde qui concerne l'ensemble du secteur social. La dernière évaluation dans ce secteur a été faite par le sénateur UMP Jean René Lecerf en novembre 2010 : il reconnaissait comme ratio compatible avec « un suivi attentif » une charge de 60 dossiers par conseiller d'insertion et de probation. Que penser des 116 dossiers actuellement confiés à un conseiller à temps plein affecté en milieu ouvert au sein du Spip de la Sarthe, voire des 150 dossiers confiés à chacun de ses collègues de Loire-Atlantique ?

8 – Par exemple, dans le domaine de l'aide « aux jeunes étrangers isolés », la législation récente rend extrêmement compliqué le travail d'accompagnement des travailleurs sociaux. Voir sur ce sujet les travaux d'Elisabeth Dugué.

9 – Yves Clot souligne qu'« *on ne dira jamais assez que lorsque le travail finit par être repoussé par celui qui le fait, c'est qu'il est devenu "repoussant" (...). Il n'offre plus les possibilités de faire valoir dans les tâches qu'il propose toutes les attentes que chacun porte en soi* ». *La fonction psychologique du travail*, Paris, Presses universitaires de France (Puf), p. 69.

Bibliographie

- Clot Y., 2002, *La fonction psychologique du travail*, Paris, Presses universitaires de France (Puf), coll. « Le travail humain », 3^e édition.
- Creux G., 2010, « **Les travailleurs sociaux à l'épreuve de la rationalisation du travail social** », *Les Mondes du travail*, n° 8, p. 61-72.
- Crozier M. et Friedberg E., 1992, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, coll. « Points essais ».
- Dugué E., 2010, « **Jeunes étrangers isolés : malgré tout, accompagner les parcours** », communication au colloque « Les Parcours sociaux entre nouvelles contraintes et affirmation du sujet », Le Mans, 17-19 novembre 2010.
- Frigul N. et Depoorter P., 2010, « **Qui sont les travailleurs du social ?** », *Les Mondes du travail*, n° 8, p.19-25.
- Mauss M., 1968, « **L'échange par le don** », *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses universitaires de France (Puf).
- Melchior J.-P., 2008a, « **L'intensification du travail : une atteinte à l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux** », in Linhart D. (dir.), *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Ramonville Sainte-Agne, Érès, p. 159-182 ; 2008b, « **Les travailleurs sociaux en quête de soutien** », communication au XV^e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF), Université de Laval, Québec, août 2008 ; 2010, « **Le don : source de contenu et de sens du travail** », communication à la Première biennale Durkheim-Mauss « Travail et dons », Épinal, 25-26 juin 2010.
- Vilbrod A., 1995, *Devenir éducateur, une affaire de famille*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales » ; 2010, *Devenir éducateur, est-ce encore une affaire de famille ?*, communication au colloque « Les Parcours sociaux entre nouvelles contraintes et affirmation du sujet », Le Mans, 17-19 novembre 2010.